



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# COOKIE MONSTER

Federico de las Casas-Cáceres

Lima, octubre de 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia  
[Creative Commons Atribución-  
NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



PROGRAMA  
SENIOR EXECUTIVE MBA

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE  
MASTER EN DIRECCION DE EMPRESAS

*Cookie Monster*

**Federico de las Casas Cáceres**

(Lima, Octubre de 2016)

## PRÓLOGO

Inicialmente lo que me motivó a escoger este caso fue la idea de compartir una experiencia que, en su momento, me pareció imposible de resolver. Al inicio creí que, como Don Quijote, me dedicaría a combatir con molinos de viento y que, luego de unos meses, terminaría también abatido y buscando otro trabajo.

Sin embargo, luego de que mi asesor me preguntó ¿por qué crees que en la industria usualmente no se hace lo que se enseña en los cursos de gobierno de personas? es que me di cuenta que he hecho este caso para contagiar en temas que se enseña en esta materia. Esto es, para enamorarte a ti lector un poco en lo que yo creo: que lo mejor a la larga es tratar a las personas con respeto, transparencia y como adultos.

Este trabajo no hubiera sido posible sin la asesoría de Ian Ríos, profesor de la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, quien me motivó con el ejemplo, me sostuvo con su interés e hizo que finalmente esta tesis también llegue a buen puerto. Gracias Ian.

Así mismo, esta experiencia hubiera sido una historia muy distinta sin la crítica y el apoyo de mi esposa. Gracias Luzma.

Deseo que esta tesis sea eventualmente pública. Tal como está y por motivos que serán obvios a quien la lea, no lo podrá ser, así que debe ser considerada como confidencial. Si Ian y mi esposa me tienen paciencia, seguiré trabajando para hacer esto posible.

## INDICE

	No. Pag.
Introducción _____	1
Capítulo 1: Cookie Monster (A) _____	2
Capítulo 2: Anexos a Cookie Monster (A) _____	28
Capítulo 3: Notas para la Enseñanza del Caso _____	40
-3.1 Resumen del Caso _____	40
-3.2 Objetivo _____	41
-3.3 Analisis del Caso: Cookie Monster (A) _____	42
-3.4 Planteamiento de alternativas y posibles soluciones _____	43
Capítulo 4: Cookie Monster (B) – Lo que ocurrió _____	46
Capítulo 5: Anexos a Cookie Monster (B) _____	55
Conclusiones _____	67
Bibliografía _____	70